



‘Não Importa se é Mulher ou Homem’: Uma Análise da Generificação das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações

‘It Doesn’t Matter if you are a Woman or a Man’: An Analysis of the Gendering of Human Resources Management Policies and Practices in Organizations

‘No Importa si es Mujer o es Hombre’: Un Análisis de la Perspectiva de Género en las Políticas y Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones

 [10.5020/2318-0722.2025.31.e15909](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e15909)

Larissa Nardes  

Doutoranda em administração pela Universidade Estadual de Maringá, na linha de pesquisa Estudos Organizacionais e Sociedade e bolsista CAPES. Mestra em administração pela Atitus Educação, como bolsista CAPES, na linha de pesquisa Estudos Organizacionais Contemporâneos, e Graduada em administração pela Atitus Educação.

Shalimar Gallon  

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora e pesquisadora do Departamento de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Campus Pato Branco.

Aline Mendonça Fraga  

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora e pesquisadora do Setor de Educação Profissional da Universidade Federal do Paraná (SEPT/UFPR).

Resumo

Algumas empresas afirmam ter políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) em prol de igualdade de gênero, contudo, a neutralidade das políticas e a superficialidade das ações não contribuem para a construção de espaços de trabalho igualitários para homens e mulheres. Este estudo teve como objetivo analisar a generificação das políticas e práticas de GP no ambiente organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa-descritiva, com a participação de 14 mulheres de diferentes idades, atuantes em distintas áreas e organizações. Conclui-se que as políticas e práticas de GP, embora formuladas sob a lógica da neutralidade, assumem uma condição generificada, sendo estruturadas a partir de referenciais que privilegiam trajetórias masculinas. Evidencia-se que tais práticas reproduzem desigualdades de gênero de forma implícita, especialmente nos processos de recrutamento e seleção, no desenvolvimento, na carreira e nas políticas de parentalidade. Ademais, o discurso meritocrático, ao desconsiderar as desigualdades históricas e sociais, contribui para a naturalização dessas assimetrias. Os resultados apontam para a necessidade de problematizar não apenas os elementos explícitos, mas também os mecanismos sutis e silenciados que sustentam o sexismo organizacional, de modo a fomentar a construção de políticas e práticas de GP mais inclusivas e sensíveis às desigualdades de gênero.

Palavras-chave: generificação, políticas e práticas, gestão de pessoas, gênero, mulheres.

Abstract

Some companies claim to have Human Resources Management (HRM) policies and practices in favor of gender equality; however, the neutrality of these policies and the superficiality of their actions do not contribute to building equal workplaces for men and women. This study aimed to analyze gender bias in HRM policies and practices in the organizational environment. For this, a qualitative-descriptive study was conducted with the participation of 14 women of different ages, working in various areas and organizations. The results highlighted that HRM policies and practices, although formulated under the logic of neutrality, assume a gendered condition, being structured from frameworks that privilege male trajectories. It is evident that these practices implicitly reproduce gender inequalities, especially in recruitment and selection processes, development, career advancement, and policies related to parenthood. Furthermore, the meritocratic discourse, by disregarding historical and social inequalities, contributes to the naturalization of these asymmetries. The results point to the need to problematize not only the explicit elements, but also the subtle

and silenced mechanisms that underpin organizational sexism, to foster the construction of more inclusive and sensitive HR policies and practices that address gender inequalities.

Keywords: *gendering, policies and practices, human resources management, gender, women.*

Resumen

Algunas empresas afirman tener políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) a favor de la igualdad de género; sin embargo, la neutralidad de estas políticas y la superficialidad de sus acciones no contribuyen a la creación de entornos laborales equitativos para hombres y mujeres. Este estudio tuvo como objetivo analizar el sesgo de género en las políticas y prácticas de GRH dentro del entorno organizacional. Para ello, se realizó un estudio cualitativo-descriptivo con la participación de 14 mujeres de diferentes edades, que trabajan en diversas áreas y organizaciones. El estudio concluye que las políticas y prácticas de GRH, aunque formuladas bajo la lógica de la neutralidad, asumen una condición de género, al estar estructuradas a partir de marcos que privilegian las trayectorias masculinas. Es evidente que estas prácticas reproducen implícitamente las desigualdades de género, especialmente en los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo, promoción profesional y políticas relacionadas con la maternidad/paternidad. Además, el discurso meritocrático, al ignorar las desigualdades históricas y sociales, contribuye a la naturalización de estas asimetrías. Los resultados ponen de manifiesto la necesidad de problematizar no solo los elementos explícitos, sino también los mecanismos sutiles y silenciados que sustentan el sexismo organizacional, con el fin de fomentar la construcción de políticas y prácticas de recursos humanos más inclusivas y sensibles que aborden las desigualdades de género.

Palabras clave: *generificación, políticas y prácticas, gestión de recursos humanos, género, mujer.*

Introdução

O gênero é uma construção social, histórica e cultural, e não algo determinado biologicamente (Carrieri et al., 2013). Ainda assim, persiste a distinção entre homens e mulheres, como se seus comportamentos decorressem de uma suposta natureza biológica, de modo que a não conformidade com os papéis socialmente atribuídos tende a produzir sanções e incômodos no âmbito social (Fraga et al., 2020). Nesse contexto, a divisão de tarefas permanece estruturada por estereótipos de gênero que associam as mulheres ao espaço doméstico, como responsáveis pelo cuidado dos filhos e pela gestão do lar, enquanto os homens são vinculados ao papel de provedores, tendo a vida profissional como eixo central (Acker, 1990; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018).

De acordo com Acker (1990), “a construção de divisões ao longo de linhas de gênero” (p. 146), incluindo divisões de trabalho e espaço físico, é um dos processos nos quais ocorre a generificação. Embora a divisão de trabalho esteja relacionada a uma segregação de esferas de atividades, nas quais muitas mulheres assumiram essas responsabilidades impostas a elas, isso é apenas um reflexo de suas escolhas limitadas, bem como da adesão e da normalização de divisões de trabalho em uma sociedade patriarcal (Schnurr et al., 2019).

A noção de generificação no ambiente organizacional refere-se aos processos pelos quais as organizações (re)produzem desigualdades de gênero por meio de suas estruturas, práticas e interações cotidianas (Acker, 1990; 2006). O gênero não é um elemento externo às dinâmicas organizacionais, mas um princípio constitutivo que orienta a definição do trabalho, as competências e a pessoa considerada ideal para o contexto profissional. A literatura evidencia que tais processos se sustentam em uma suposta neutralidade organizacional, que universaliza a figura do indivíduo trabalhador associada às masculinidades e desconsidera as condições sociais que atravessam de forma desigual as trajetórias de homens e mulheres (Knights, 2019).

Os modelos de carreira e práticas organizacionais, historicamente baseados em trajetórias masculinas, mostram-se, portanto, insuficientes para captar a complexidade das experiências femininas (Eagly & Carli, 2007; Sullivan & Mainiero, 2008). Esse contexto também marginaliza as mulheres e contribui para a manutenção da segregação de gênero nas organizações (Acker, 1990; Duarte & Gallon, 2022; Fraga et al., 2020). O perfil de uma organização próspera e a imagem do trabalhador de sucesso compartilha características – tais como força, agressividade e competitividade –, as quais são socialmente vistas como masculinas (Acker, 2006; Fraga et al., 2020; Knights, 2019). A generificação pode ser compreendida, portanto, como um processo no qual práticas aparentemente neutras produzem efeitos desiguais, contribuindo para a manutenção de privilégios masculinos e para a reprodução da desigualdade de gênero nas organizações.

A desigualdade de gênero manifesta-se de forma objetiva na persistente diferença salarial entre homens e mulheres, mesmo quando possuem níveis equivalentes de escolaridade (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2024). Além disso, a baixa representatividade feminina em cargos de prestígio, frequentemente, é interpretada como resultado de falhas individuais, em vez de ser compreendida como expressão de processos estruturais de discriminação organizacional (Acker, 2006). Nesse cenário, as oportunidades disponíveis às mulheres permanecem

condicionadas por estereótipos e expectativas de gênero que delimitam suas trajetórias profissionais (Schnurr et al., 2019). Tais desigualdades são produzidas tanto por mecanismos formais quanto por informais e, ao longo do tempo, têm se tornado mais sutis, o que dificulta sua identificação e problematização (Acker, 2006).

Embora algumas empresas afirmem adotar políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) voltadas às mulheres – como programas de diversidade dissociados das práticas centrais de gestão, treinamentos genéricos ou benefícios restritos à maternidade –, tais iniciativas assumem caráter superficial e não correspondem às necessidades das trabalhadoras, tampouco contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento de suas carreiras (Shortland & Perkins, 2020; Sullivan & Mainiero, 2008). Ademais, ao desconsiderarem as especificidades das desigualdades de gênero, muitas organizações deixam de promover mudanças substantivas nas condições de equidade no ambiente de trabalho (Eccel & Grisci, 2011).

Em muitos casos, tais políticas surgem em resposta a pressões institucionais, legais, comerciais ou reputacionais, mas permanecem limitadas ao cumprimento mínimo dessas exigências, sem questionar as estruturas organizacionais que produzem desigualdades. As políticas de parentalidade são um exemplo disso. Em geral, as empresas limitam-se à concessão da licença-maternidade de 120 dias e da licença-paternidade de cinco dias – recentemente ampliada para 20 dias (*Lei n.º 15.371, 2026*) –, reproduzindo assimetrias de gênero e desconsiderando tanto a corresponsabilidade no cuidado quanto o bem-estar da criança recém-nascida, que demanda o envolvimento de ambos os genitores.

Considerando esse contexto, o objetivo do estudo é analisar a generificação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) no ambiente organizacional. Diante do discurso meritocrático das organizações, escondem-se políticas e práticas de GP generificadas que são, frequentemente, reforçadas socialmente e organizacionalmente. O presente estudo visa mostrar que é necessário identificar e desafiar não apenas o explícito, mas também o implícito, os pressupostos da misoginia e do sexismo (Knights, 2019). Ao explorar o que é omitido e desconsiderado, pretende-se quebrar o silêncio e desenvolver novas perspectivas para a igualdade de gênero nas organizações (Lee & Parpart, 2018).

Este estudo também busca tensionar a promoção da igualdade de gênero na sociedade, tema que integra os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (United Nation [UN], n.d.). Parte-se do pressuposto de que a formulação de respostas a uma determinada realidade exige, primeiramente, sua explicitação e problematização, o que reforça a relevância e a pertinência desta pesquisa.

Desigualdades de gênero e a generificação no mercado de trabalho

A divisão de gênero é configurada de acordo com as construções sociais, sendo um dos processos que propicia a generificação (Acker, 1990; 2006; Heikkinen & Lämsä, 2017; Schnurr et al., 2019). Nesse sentido, a postura de neutralidade de gênero prejudica as mulheres, pois oferece um conjunto de carreiras limitadas e possibilidades cerceadas de avanço profissional (Fraga et al., 2021; Schnurr et al., 2019). O discurso de meritocracia baseado nas políticas de neutralidade e de esforço pessoal não consideram os prejuízos históricos-sociais que implicaram a discriminação de grupos minoritários e os obstáculos distintos no decorrer de suas carreiras (Eagly & Carli, 2007; Fraga et al., 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Hryniewicz & Vianna, 2018).

Por mais que o discurso organizacional perpetue a ideia de uma pessoa trabalhadora ideal com características neutras, elas são orientadas por ideais de masculinidade socialmente construídos, por exemplo, pelas características de ser objetivo, sério, persuasivo e pouco emotivo (Acker, 1990; 2006; Duarte & Gallon, 2022; Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020; Sheerin & Linehan, 2018). Para se manterem e avançarem nas organizações, as mulheres comumente se adaptam a normas e expectativas que não consideram suas especificidades (Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020), ocasionando a tolerância a situações de desigualdade, tais como silenciamentos, não questionamentos de decisões e até experiências de assédio ou discriminação (Acker, 2006; Duarte & Gallon, 2022; Fraga et al., 2020).

Esse processo pode ser compreendido à luz da teoria do sexismo ambivalente à medida que a permanência das mulheres nas organizações é, por vezes, condicionada tanto por formas explícitas de desvalorização quanto por expectativas aparentemente positivas, que reforçam papéis tradicionais e limitam sua atuação (Glick & Fiske, 1996; 2001). A permanência e a ascensão profissional podem estar, portanto, condicionadas à aceitação de dinâmicas organizacionais que envolvem mais do que a adoção de determinados comportamentos. Em realidade, trata-se de um processo no qual as mulheres passam a negociar, continuamente, sua forma de atuação para serem reconhecidas como legítimas no ambiente de trabalho, muitas vezes, enfrentando penalizações quando se afastam das expectativas de gênero.

Entre as estruturas organizacionais baseadas nas experiências masculinas, destacam-se os modelos de carreira (Sullivan & Mainiero, 2008), nos quais ideais genéricos não correspondem à complexidade das carreiras de mulheres (Fraga et al., 2020; Sheerin & Linehan, 2018; Sullivan & Mainiero, 2008). O caminho profissional se apresenta, portanto, de formas diferentes para homens e mulheres, sobretudo quando relacionado à família e à parentalidade (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Sullivan & Mainiero, 2008).

Diante desse contexto, torna-se importante a compreensão dos principais obstáculos enfrentados pelas mulheres em suas carreiras, tendo em vista a generificação das políticas e as práticas de GP para que seja possível alcançar condições de igualdade. É nessa perspectiva que a maternidade costuma ser construída como um problema do ponto de vista organizacional, impactando não apenas a permanência das mulheres no trabalho, mas também as suas oportunidades de (re)inserção ao mercado de trabalho (Carrieri et al., 2013).

Nesse sentido, muitas mulheres, ao anteciparem possíveis discriminações associadas à gravidez e à parentalidade, passam a adotar estratégias de autopreservação, como a não solicitação de direitos ou condições específicas de trabalho durante e após a gestação (Eccel & Grisci, 2011). Tal comportamento se relaciona com o receio de serem percebidas como menos comprometidas, disponíveis ou produtivas, o que pode dificultar suas possibilidades de reconhecimento e progressão na carreira. Assim, além de uma escolha individual, trata-se de uma resposta a um contexto organizacional que penaliza, de forma explícita e implícita, a maternidade, reforçando a sua construção como um obstáculo à trajetória profissional de mulheres.

Portanto, as empresas tendem a perceber a licença-maternidade e a existência de crianças pequenas como um problema das mulheres, o qual não faz parte da realidade dos homens (Carrieri et al., 2013; Hryniewicz & Vianna, 2018), mesmo sendo casados, visto que a maior parte das empresas não possuem licença-paternidade prolongada. Alguns homens com acesso a esse benefício optam por não utilizá-lo, em razão do (i) receio de possíveis impactos negativos em suas trajetórias profissionais, como perda de reconhecimento ou oportunidades (Lee & Parpart, 2018); por (ii) entenderem que o cuidado da criança é uma responsabilidade da mãe; e/ou por (iii) se sentirem cansados com a nova rotina de um bebê em casa e não conseguirem trabalhar no mesmo ritmo antes da paternidade.

Dessa forma, a inexistência de políticas de parentalidade nas organizações desestimulam e eximem o homem de assumir a responsabilidade da paternidade. Não se trata necessariamente de discriminação direta, mas de uma assimetria nas expectativas atribuídas a homens e mulheres, na qual o cuidado com os filhos é social e organizacionalmente associado às mulheres. As expectativas acerca da paternidade nas organizações contribuem, portanto, para a manutenção dos privilégios masculinos, ao mesmo tempo em que reforçam a responsabilização e a sobrecarga das mulheres com o trabalho reprodutivo, perpetuando desigualdades nas trajetórias profissionais.

Algumas mulheres costumam não reconhecer o preconceito e as dificuldades que enfrentam, visto que a desigualdade de gênero e a discriminação são naturalizadas tanto na vida profissional quanto na vida pessoal delas, sendo percebidas como parte do funcionamento ordinário das relações sociais (Sahgal, 2007). Em paralelo, muitos homens não identificam a existência de discriminação contra as mulheres, sob a justificativa de que elas dispõem de benefícios específicos (Sahgal, 2007). Esse processo de naturalização também se expressa na minimização de práticas cotidianas de machismo, frequentemente interpretadas como “brincadeiras”, o que contribui para sua banalização (Hryniewicz & Vianna, 2018). Ademais, embora se reivindique um tratamento igualitário em relação aos homens, raramente se problematizam as atribuições desiguais de responsabilidades sociais, assim como os privilégios de classe, que permitem a algumas mulheres terceirizar o trabalho doméstico e de cuidado (Duarte & Gallon, 2022).

Outro obstáculo enfrentado pelas mulheres refere-se à menor abertura, por parte dos homens, para a socialização informal no trabalho, o que limita a construção de redes profissionais (Eagly & Carli, 2007). Tais vínculos podem ser compreendidos como formas de capital social, cujo desenvolvimento é prejudicado pela restrita interação entre grupos (Eagly & Carli, 2007). As redes informais, por sua vez, são importantes por fornecerem informações sutis, porém estratégicas, além de apoio para o alcance de objetivos profissionais (Webber & Giuffre, 2019).

Nesse contexto, redes predominantemente masculinas habitualmente reforçam processos de exclusão, uma vez que os homens, muitas vezes, compartilham atividades de socialização – como encontros após o trabalho, práticas esportivas ou momentos de lazer – que fortalecem vínculos e influenciam decisões, a exemplo das indicações e promoções (Eagly & Carli, 2007; Sheerin & Linehan, 2018). Em contraste, muitas mulheres, após o expediente, permanecem mais vinculadas a responsabilidades domésticas e de cuidado, o que reduz suas oportunidades de participação nesses espaços informais e, consequentemente, de acesso ao capital social relevante (Eagly & Carli, 2007).

A falta de neutralidade das políticas e práticas de GP tornou-se mais evidente durante a pandemia da Covid-19. As mulheres foram significativamente mais afetadas, principalmente, as que tinham filhos em idade escolar, visto o aumento de suas responsabilidades domésticas (Clark et al., 2020). Mais tarefas foram adicionadas à rotina, como o cuidado com os filhos em tempo integral, impulsionando-as a reduzir suas horas de trabalho profissional para conseguirem administrar as atividades familiares (Clark et al., 2020; Collins et al., 2020; Feng & Savani, 2020).

Configuraram-se, portanto, novas restrições que passaram a incidir sobre o desempenho profissional das mulheres, tornando mais complexa a conciliação entre maternidade e carreira (Clark et al., 2020; Collins et al., 2020; Feng & Savani, 2020). Assim, durante a pandemia da Covid-19, acadêmicas com filhos em idade escolar, por exemplo, foram mais impactadas em termos de produtividade científica do que seus pares homens, especialmente no contexto do trabalho remoto (Staniscuaski et al., 2021). Esse cenário produz efeitos duradouros, com repercussões negativas nas trajetórias profissionais das mulheres, reforçando a desigualdade de gênero no campo acadêmico (Staniscuaski et al., 2021).

Nesse contexto, políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP), tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreiras e remuneração, bem como relações de trabalho, podem operar na reprodução de hierarquias de gênero, ao silenciar ou deslegitimar as experiências das mulheres e, assim, contribuir para a manutenção de padrões organizacionais masculinizados (Lee & Parpart, 2018). A ampliação das oportunidades profissionais para as mulheres, portanto, exige o questionamento da generificação dessas práticas e a implementação de políticas de GP orientadas à equidade de gênero, como condição para a redução das desigualdades persistentes no mercado de trabalho.

Procedimentos Metodológicos

Este estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, a qual busca compreender as experiências e percepções das participantes acerca das políticas e práticas de GP em seus contextos organizacionais. Essa abordagem mostra-se adequada para a investigação de fenômenos sociais complexos, como as dinâmicas de gênero nas organizações, possibilitando a apreensão de significados, interpretações e práticas. A coleta de dados foi realizada com base em um roteiro semiestruturado, desenvolvido em consonância com o referencial teórico (Ali, 2015; Eagly & Carli, 2007; Shortland & Perkins, 2020; Woodhams & Lupton, 2006), contendo seis blocos: (i) perfil; (ii) políticas e práticas de igualdade de gênero; (iii) políticas e práticas de recrutamento, seleção, treinamento, cargos, salários, carreira e recompensas; (iv) políticas e práticas na gravidez; (v) políticas e práticas voltadas para o equilíbrio familiar; e (vi) pandemia em função da Covid-19.

Cerca de 14 mulheres participaram do estudo, com idades entre 23 e 52 anos, atuantes em diferentes áreas e níveis hierárquicos organizacionais, incluindo cargos operacionais, técnicos, de coordenação, gerenciais e de alta gestão. As participantes apresentam perfis diferentes quanto ao estado civil (solteiras, casadas e divorciadas) e quanto à presença/ausência de filhos, bem como estão inseridas em organizações de distintos setores econômicos (indústria, setor financeiro, cooperativas, Instituições de Ensino Superior (IES) e empresas de serviços). Esse perfil possibilitou a compreensão das políticas e práticas de GP a partir de múltiplas experiências e contextos organizacionais, contribuindo para uma análise mais abrangente das dinâmicas de gênero no ambiente de trabalho. As identidades das executivas participantes foram preservadas (Quadro 1), utilizando-se nomes fictícios.

Quadro 1

Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Cargo	Filho(s)	Estado Civil	Empresa
Ana	47	Gerente de GP	Sim	Casada	Indústria de alimentos processados
Maria	31	Gerente operacional	Não	Casada	Instituição financeira
Fernanda	23	Analista de RH e responsável pelo Comitê de Diversidade	Não	Solteira	Sistema de crédito cooperativo
Isadora	46	Vice-presidente do Conselho Administrativo	Sim	Casada	Indústria de estruturas metálicas
Priscila	52	Coordenadora de GP	Sim	Divorciada	Cooperativa de Energia
Carla	25	Coordenadora de <i>Design Effectiveness</i> e líder do Comitê de Diversidade	Não	Solteira	Fabricante de eletrodomésticos
Juliane	35	Vice-reitora	Sim	Casada	IES
Cristina	23	Analista de GP	Não	Solteira	Transporte internacional de cargas
Antônia	41	Gerente de projetos de desenvolvimento de fornecedores	Sim	Casada	Indústria responsável pela fabricação de veículos
Caroline	28	Gestora de engenharia de manutenção	Não	Casada	Indústria responsável pela fabricação de equipamentos agrícolas
Bruna	26	Analista de GP e analista de diversidade	Não	Solteira	Banco digital
Isabel	37	Coordenadora de GP	Sim	Casada	Indústria responsável pela fabricação de equipamentos agrícolas
Antonela	32	Gerente de GP	Não	Solteira	Indústria responsável pela produção de bebidas
Gabriela	51	Diretora de Tecnologias de Informação	Sim	Divorciada	Empresa de consultoria e auditoria

As entrevistas ocorreram nos meses de agosto a dezembro de 2021, de forma *online*, e todas as interações com as entrevistadas foram gravadas, mediante autorização expressa no início da entrevista e garantia do anonimato, bem como do uso ético e científico das informações coletadas. As entrevistas foram realizadas via internet, devido ao distanciamento social advindo da Covid-19, sendo adotadas ferramentas de conversação como *Zoom®*, *Skype®* e *WhatsApp®*. Para a realização da coleta, utilizou-se a rede pessoal das pesquisadoras por meio da técnica bola de neve, baseada em indicações, até que se chegou ao ponto de saturação das respostas. A saturação foi identificada no campo quando as informações começaram a se repetir.

É importante ressaltar o posicionamento das pesquisadoras e a influência da presença delas no campo. As pesquisadoras estão inseridas no contexto de gênero, o que influencia o olhar e o direcionamento da pesquisa, tanto nas entrevistas como nas análises de dados. Ao mesmo tempo, buscou-se um cuidado metodológico para

não induzir as respostas das entrevistadas (afastamento de quem pesquisa). Reconhece-se que essa posição das pesquisadoras não só influencia, mas também permite acessar certas dimensões que não apareceriam com outro pesquisador, principalmente se fosse homem, tais como silêncios, pausas, desconfortos e falas naturalizadas. É interessante observar que muitos exemplos relatados pelas entrevistadas são tão comuns à rotina da mulher que não exigem um esforço mental para serem lembrados, pelo contrário, refletem situações de desigualdade que se repetem nos diversos contextos e falas das mulheres.

Também é importante ressaltar que, por vezes, as entrevistadas se davam conta do machismo implícito em suas próprias falas. Muitas falas mostram, portanto, como as próprias mulheres internalizam as desigualdades de gênero, o que sinaliza que as pesquisadoras não estavam no campo só coletando dados, mas participando de um processo em que as informações emergem e são percebidas durante a entrevista. A experiência das mulheres não é dada e nem está pronta; ela é atravessada pelas relações de gênero que, muitas vezes, só aparece na relação ali construída e na fala narrada naquele momento, fazendo com que a própria entrevista se torne um espaço no qual essa experiência é reorganizada, nomeada e até questionada.

As entrevistas foram realizadas com gestoras e empregadas de diversas áreas para captar sua percepção sobre as políticas e práticas de GP. A gestora foi entrevistada por por conhecer a empresa no que tange à estrutura, às políticas e práticas, enquanto as empregadas mostraram suas visões e experiências sobre as políticas e práticas (Azungah, 2018). A análise das entrevistas ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo em três etapas – pré-análise; exploração do material; tratamento, inferência e interpretação dos resultados (Bardin, 2011) –, a fim de gerar categorias de análise.

O referencial teórico da pesquisa (Ali, 2015; Eagly & Carli, 2007; Shortland & Perkins, 2020; Woodhams & Lupton, 2006) serviu como base para o levantamento das políticas e práticas de gênero. Inicialmente, essas informações foram categorizadas nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP). A partir desse levantamento, surgiram cinco categorias *a priori* (Quadro 2), as quais foram discutidas e revisadas pelas autoras, a fim de preencher os critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade das categorias (Bardin, 2011). O processo de categorização contou com o auxílio do *software* Max-Qda, versão 2020, para facilitar a visibilidade e o manuseio das informações.

Quadro 2

Categorias analisadas

Categorias Iniciais	Categoria Final
Políticas e práticas de recrutamento e seleção	Políticas e práticas de GP generificadas
Políticas e práticas de cargos, salários e carreira	
Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento	
Políticas e práticas relacionadas à parentalidade	
Políticas e práticas após a pandemia da Covid-19	

Resultados e discussão

A análise dos resultados emergiu de cinco categorias iniciais sobre políticas e práticas de GP. São elas: (i) recrutamento e seleção; (ii) cargos, salários e carreira; (iii) treinamento e desenvolvimento; (iv) parentalidade; e (v) pandemia da Covid-19 – que culminam na análise da categoria final sobre as políticas e práticas de GP generificadas.

Políticas e práticas de recrutamento e seleção

As entrevistadas relatam que as políticas e práticas de recrutamento e seleção, embora apresentadas como neutras, incorporam vieses que tendem a favorecer os homens. Observa-se que o roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas de admissão não é padronizado, o que resulta em abordagens distintas entre candidatos e candidatas. Além disso, a ausência de um protocolo estruturado reduz o controle sobre o conteúdo das entrevistas, abrindo espaço para a formulação de perguntas diferenciadas a homens e mulheres e, conseqüentemente, para a reprodução de assimetrias de gênero no processo seletivo. Assim, a empresa pode fazer perguntas para as mulheres sobre sua vida pessoal e familiar, já que as mulheres são diariamente responsabilizadas pelo cuidado da casa e da família (Acker, 1990; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018). Entretanto, como esses cuidados não são atribuídos socialmente aos homens (Acker, 1990; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018), a empresa costuma não fazer esse tipo de pergunta a eles, corroborando a generificação do processo seletivo. Mesmo que essa situação seja considerada ilegal (ato discriminatório), os processos seletivos ainda carregam vieses (explícitos e implícitos) de divisão sexual do trabalho. Nesse sentido, Maria relata: “eu fui questionada se eu tinha filhos, se eu era solteira ou se era casada”.

Outro processo generificado no recrutamento e na seleção refere-se à própria composição do conjunto de candidatos considerados para as vagas. Embora as organizações afirmem adotar critérios neutros — como a ausência de restrições explícitas de gênero nos anúncios —, a distribuição desigual de candidaturas é mobilizada como evidência da suposta equidade, desconsiderando as condições estruturais que produzem essa assimetria. Como relata Ana: “não tem nenhuma abertura de vaga que diga que só quer do sexo masculino. A gente coloca todos, mulher ou homem, igual para disputar, mas, dependendo da vaga, aparece mais um do que outro”. Nesse contexto, a maior presença masculina nos processos seletivos é naturalizada, ainda que esteja relacionada à inserção historicamente tardia das mulheres no mercado de trabalho, bem como a dinâmicas persistentes de discriminação e segregação ocupacional. Diante disso, torna-se pertinente problematizar a adoção de medidas que ultrapassem a noção formal de igualdade de oportunidades, como a implementação de ações afirmativas voltadas ao aumento da participação feminina, especialmente em cargos hierarquicamente superiores.

Ademais, algumas áreas organizacionais são historicamente marcadas pela predominância masculina, especialmente aquelas associadas a atributos como força física, técnica ou liderança, socialmente vinculados às masculinidades. Nesses contextos, observa-se uma maior presença de homens nos processos seletivos, o que não ocorre de forma neutra, mas como resultado de construções sociais e organizacionais que restringem o acesso e a permanência das mulheres nesses espaços. Além disso, as próprias organizações, embora de forma implícita, podem reforçar essa dinâmica ao direcionar contratações e oportunidades de desenvolvimento para perfis alinhados a essas expectativas. Tal cenário é evidenciado no relato de Isadora: “dentro da empresa, embora seja um ambiente masculino, minado por homens pela força, têm algumas mulheres”. Como consequência, essa configuração impacta a percepção das próprias mulheres sobre suas possibilidades de inserção e crescimento, contribuindo para a construção de expectativas mais restritas em relação à progressão na carreira, uma vez que não se percebem como pertencentes ou legitimadas nesses espaços.

Esses estereótipos se estendem às áreas do mercado de trabalho, tendo em vista que a sociedade, tradicionalmente, compreende que áreas como a engenharia e a indústria são áreas masculinas e, por isso, nota-se a escassez das mulheres nesses setores (Daniel, 2011). Entretanto, algumas entrevistadas frisaram que a empresa oferece oportunidades de emprego nessas áreas para as mulheres, como descreve Antônio: “teve uma época que a empresa tava pedindo só currículos femininos, mas, para algumas situações, a gente tem dificuldade, porque não tem, nossa área é a área de engenharia de processos”. Desse modo, o que a empresa não leva em consideração é o fato de que as mulheres não têm espaço nessas áreas, em virtude de serem áreas predominantemente formadas por homens, por isso, muitas vezes, elas se candidatam às vagas e são preteridas. Esse cenário pode ser visto na fala da Carla: “a gente é uma indústria, a gente sabe que é um campo que as mulheres não tinham espaço. Muitas acabam nem tentando a carreira dentro da indústria, porque sabem que tipo ‘vai ser eu e homem, nem vou tentar’”.

Nesse sentido, pode-se analisar que, além das mulheres terem um menor capital social, participam de processos dentro das empresas em que elas não acreditam que são capazes de concorrer a essas vagas (Eagly & Carli, 2007). Isso ocorre porque a autoestima do homem é elevada em função da posição ocupada, conforme o processo histórico da sociedade, assim, ele acredita que é o único que pode concorrer à vaga (Solnit, 2017). Os indicadores do Instituto Ethos corroboram esse contexto, dado que as mulheres correspondem a 60% das estagiárias, mas preenchem somente 13% dos cargos de gestão.

Os critérios para contratação de pessoas também é um processo generificado, visto que, por vezes, a empresa não descreve quais requisitos o candidato precisa ter para ser contratado, portanto, a escolha fica a critério do gestor responsável. Nesse processo, o gestor pode escolher o candidato que ele “considera melhor”, baseando-se em sua opinião e dando margem para critérios subjetivos. Juliane relata que: “tem a questão de *feeling*, de percepção, de quem eu quero para trabalhar na minha equipe. Cada coordenador tem o seu perfil de trabalho e ele tem autonomia para selecionar pessoas para trabalhar com ele, de acordo com o perfil que ele julgar mais adequado”. Assim, a empresa não tem controle dos preceitos que levaram à contratação.

Diante das falas das entrevistadas, observa-se que as políticas e práticas de recrutamento e seleção são generificadas e sustentadas por um discurso de neutralidade que, embora se apresente como imparcial, opera na reprodução de privilégios masculinos e na desvantagem das mulheres (Fraga et al., 2021; Schnurr et al., 2019).

Políticas e práticas de cargos, salários e carreira

A ausência de políticas de cargos, salários e carreira pode se tornar um fator limitante à ascensão das mulheres no mercado de trabalho. Essas políticas e práticas funcionam como mecanismos de orientação para o desenvolvimento profissional, permitindo a ascensão a posições mais estáveis e melhor remuneradas, independentemente do porte organizacional. Nesse contexto, as empresas que não dispõem de planos estruturados de cargos, salários e carreira, ou de sistemas formais de avaliação de desempenho, costumam adotar critérios pouco consistentes na definição de remunerações.

A ausência dessas estruturas reduz a disponibilidade de informações mensuráveis e documentadas para subsidiar decisões, abrindo espaço para julgamentos subjetivos. Como consequência, tais decisões ficam concentradas na discricionariedade dos gestores. O relato de Maria ilustra isso: “o gestor é quem define qual que vai ser o percentual

de aumento, pode ser o mesmo? Pode! É totalmente relativo isso. Se ele quiser aumentar x para um e dois x para o outro, porque ele acha que um performa mais, quem decide é o gestor. Não existe nada muito formal”.

Por motivos como esse, é comum surgir disparidades salariais em decorrência da ausência de políticas estruturadas que orientem e sistematizem os critérios de avaliação e remuneração. As entrevistadas afirmam que, formalmente, os salários são definidos com base no cargo, independentemente do gênero, como exemplifica Antonela: “o salário, a gente tem tabela por cargo, um gerente aqui e um gerente no Rio tem o mesmo salário. Não é por gênero, é por função mesmo”. Contudo, evidências empíricas mostram que as mulheres continuam recebendo, em média, remunerações inferiores às dos homens no ambiente organizacional, o que sugere assimetrias que extrapolam os critérios formais declarados (IBGE, 2024).

Quando se observa a descrição de cargo, as remunerações costumam ser equivalentes, principalmente em função da legislação do trabalho, que preza pela igualdade salarial diante do exercício da mesma função. Inicialmente, ambos os gêneros até podem ingressar na empresa com o mesmo salário, entretanto, como os homens tendem a levar vantagem nas promoções, as mulheres acabam permanecendo em cargos de salários menores. Quando se compara o tempo de atuação na empresa, nota-se a disparidade salarial: homens e mulheres que começaram juntos, têm a mesma formação, mas não estão mais no mesmo nível hierárquico e, conseqüentemente, estão com salários destoantes. É necessário verificar, portanto, se ambos os gêneros estão recebendo oportunidades iguais de promoção, de modo a aumentar suas recompensas de forma igualitária.

Sob essa ótica, as políticas e práticas de promoção têm vieses que privilegiam os homens em função da generificação já existente. Os empregados se candidatam às vagas e os gestores promovem aqueles que acham melhor, baseando-se em sua opinião, assim, a empresa não tem controle dos critérios que levaram à promoção. Sem esse controle, os gestores podem promover a partir de favoritismo, aproximação ou, até mesmo, deixar de promover por problemas pessoais com o indivíduo ou, ainda, apenas por implicância. Os estereótipos em relação à maternidade também podem pesar na promoção das mulheres, dando-se preferência aos homens. Nas organizações, os indivíduos tendem a se beneficiar ou a se unir para desenvolver trabalhos com aquelas pessoas que têm os mesmos interesses e que se assemelham a eles, ações promulgadas pelas socializações após o trabalho (Eagly & Carli, 2007; Sheerin & Linehan, 2018; Webber & Giuffrè, 2019). Isso é explorado no relato de Maria:

Tem a plataforma própria do banco, onde estão disponíveis todas as vagas a nível Brasil, e qualquer colaborador que atenda aos pré-requisitos pode se candidatar a qualquer vaga que ele quiser. Na teoria, é assim que funciona, porém, na prática, eu identifiquei muita panelinha. Eu interpretei, em algumas situações, que algumas vagas foram abertas no sistema por pura politicagem e já tinham as pessoas que seriam colocadas e em determinadas posições. Algumas promoções acontecem por proximidade com o gestor.

O relato anterior mostra que as promoções são baseadas nas indicações, as quais não dão chances para outros empregados concorrerem à vaga. As promoções nas empresas são as oportunidades para se ganhar experiência e construir a trajetória dentro da organização, contudo, se a empresa não dá chances para todos os empregados, a mulher já começa sua trajetória profissional com barreiras (Eagly & Carli, 2007), o que demonstra as desvantagens de gênero nas organizações. Esse contexto é apresentado na fala de Cristina: “normalmente, é por indicação. Não é um costume da empresa abrir um processo seletivo interno de vaga”.

Frente a esse contexto, as políticas e práticas de promoção também apresentam um discurso de neutralidade de gênero, mas perpetuam a generificação na organização. Elas não oferecerem condições para as mulheres ascenderem na carreira e são prejudiciais para o seu avanço profissional (Fraga et al., 2021; Schnurr et al., 2019). A falta de estrutura dessas políticas dificulta, portanto, a busca de igualdade e equiparação salarial, visto que tanto a avaliação de desempenho quanto os planos de cargos e salários, bem como de carreira, são processos indispensáveis para a empresa avaliar o potencial de cada empregado na organização.

Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento

No panorama das políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento também surgem processos neutros que se mostram generificados. Em alguns treinamentos, é permitida a realização a partir de casa, por meio das plataformas *online* das empresas, para não impactar no rendimento do trabalho durante o dia. Ana assim afirma: “o gestor está com muita carga de trabalho e não quer que seja durante o horário de expediente. A gente convida as pessoas [a fazerem de casa]”. Contudo, essa situação constitui uma desvantagem para as mulheres, visto que elas, quando chegam em casa, na sua grande maioria, precisam cuidar dos afazeres domésticos e dos filhos. Por sua vez, o homem nem sempre tem essa obrigação, podendo se dedicar aos treinamentos que a empresa disponibiliza (Hryniewicz & Vianna, 2018).

Quando há uma divisão mais equilibrada do trabalho reprodutivo, amplia-se o tempo disponível para que as mulheres se dediquem ao trabalho produtivo. Esse contexto é ilustrado na fala de Antônia: “uma coisa que eu fiz de diferente esse ano: eu pedi ajuda para o meu marido. Eu falei ‘a gente tem que se revezar’. Meu marido também trabalha na empresa, ‘vamos nos revezar, eu preciso da tua ajuda’, porque eu sempre quis ser a ‘mulher-maravilha’, abraçar tudo e não reclamar”. Ainda assim, as mulheres costumam, por vezes, internalizar os papéis de gênero socialmente construídos, assumindo, como responsabilidade própria, a conciliação entre demandas profissionais e

domésticas, sem questionar as assimetrias na distribuição dessas tarefas. Nesse processo, as desigualdades são naturalizadas, enquanto os privilégios masculinos permanecem pouco problematizados. Esse cenário sustenta, portanto, discursos meritocráticos e supostamente neutros no âmbito organizacional, que, ao desconsiderarem tais diferenças estruturais, acabam por favorecer a ascensão masculina nas trajetórias profissionais.

Esse cenário se torna, portanto, uma barreira na carreira da mulher, uma vez que se torna importante a sua participação nos treinamentos e no desenvolvimento da empresa. Quanto melhor o aproveitamento dos treinamentos, mais concretos serão os resultados dos empregados, o que resulta em possíveis promoções. Além disso, muitas promoções estão atreladas à realização de treinamentos específicos ou aos cursos de especialização realizados fora do ambiente laboral.

Diante disso, as políticas e práticas de GP relacionam-se umas com as outras. Quando a empresa tem uma política generificada, reproduz, consequentemente, os privilégios dos homens em outras políticas. Nesse sentido, as mulheres apresentam desvantagem na sua trajetória profissional e, por conseguinte, não têm as mesmas oportunidades que os homens, pois eles já são socialmente privilegiados. As empresas que afirmam, portanto, não haver distinção entre os gêneros, também estão se posicionando, visto que essa falta de apoio é vista como uma política generificada, construída sob uma cultura patriarcal que costuma privilegiar os homens (Acker, 1990; 2006).

Políticas e práticas relacionadas à parentalidade

Em relação à licença parental, são raras as políticas e práticas que dão suporte para uma maior igualdade de gênero. Em geral, conta-se apenas com o mínimo previsto em lei – 120 dias para mulheres e cinco dias para homens. Algumas empresas adotam o programa “Empresa Cidadã” como um benefício diferenciado, o qual é administrado pela Receita Federal e concede benefícios fiscais para empresas que oferecem aos empregados o prolongamento da licença-maternidade e da licença-paternidade. O programa visa prorrogar por mais 60 dias a licença-maternidade e por mais 15 dias a licença-paternidade. Entretanto, algumas empresas oferecem a opção de escolha à mulher. Carla assim afirma: “a lei, ela estipula quatro [meses] com certeza e dois [meses] a mais se a empresa quiser dar. A gente possibilita os seis meses, mas a mãe tem que sinalizar que ela quer isso”.

Ainda que algumas empresas tratem a ampliação da licença como um benefício, na prática, a percepção não é de uma vantagem. O relato de Antônia demonstra isso:

Quando estava grávida, meu gestor direto fazia pressão para eu estar trabalhando e, quando meu filho nasceu, alguns dias depois, a empresa aderiu ao programa de 180 dias de licença-maternidade. Só que eu tinha que escrever uma carta de próprio punho solicitando essa adesão e eu estava com dúvida. O meu chefe estava tentando me convencer a voltar dentro dos quatro meses. Esse tipo de coisa eu não tive apoio, então, quando eu fui ter o segundo filho, eu também fiquei na dúvida.

Nesse contexto, a licença-maternidade é vista como uma barreira na carreira da mulher (Carrieri et al., 2013; Hryniewicz & Vianna, 2018), pois ela precisa ficar afastada do emprego por quatro meses e pode haver problemas de substituições e de promoções, diferente do homem, o qual não tem a obrigação de exercer a licença, nem por legislação nem socialmente. Por mais que a empresa diga que não há diferença para a empregada grávida ou não, na hora de se referir às gestantes, já leva em consideração o tempo em que elas ficaram afastadas. Ana assim menciona:

Não temos nada nesse sentido, de poder limitar ou favorecer. A pessoa está grávida, se ela quer se inscrever na vaga, vai do gestor ver se ele quer, se é uma pessoa com potencial, ‘vou ficar quatro meses sem ela da licença, mas ok, vou garantir ela’. O fato dela estar [grávida] não impede dela participar do processo [...] é mais uma questão do gestor entender se dá pra ficar aquele tempo sem ela.

Quando a licença prolongada é apresentada como uma escolha individual, e não como uma política institucional consolidada, observa-se que muitas mulheres optam por não usufruí-la integralmente, em razão do receio de que um período mais extenso de afastamento comprometa suas trajetórias profissionais. Esse cenário é evidenciado no relato de Antonela: “tem umas [mulheres] que voltaram nos quatro meses e outras pediram prorrogação, só que o medo da volta é muito grande”.

Identifica-se que algumas mulheres abdicam de parte da licença-maternidade como estratégia, para, então, evitar possíveis prejuízos na carreira. Esse movimento implica, frequentemente, a priorização das demandas profissionais em detrimento da vida pessoal, evidenciando a pressão para atender às expectativas organizacionais de disponibilidade e desempenho contínuo. Essa dinâmica é reforçada pela fala de Carla: “infelizmente, eu conheço mulheres que abdicaram da licença-maternidade, que ficaram totalmente focadas só na carreira, por medo de botar em risco a carreira”.

Em consonância com esses achados, alguns estudos indicam que, ao buscarem reconhecimento e permanência no ambiente organizacional, as mulheres procuram ajustar suas trajetórias às normas dominantes. Essas normas se alinham a modelos masculinos de carreira, caracterizados pela centralidade do trabalho e pela desconsideração das demandas reprodutivas (Eccel & Grisci, 2011).

Frente a esse contexto, observa-se uma diferença significativa no que se refere à licença-paternidade oferecida pelas empresas. A maioria das entrevistadas relatou que as organizações concediam apenas o mínimo exigido por lei,

que, na época da realização das entrevistas, correspondia a cinco dias. Algumas mencionaram a oferta de períodos ligeiramente ampliados, ainda assim, bastante distantes da duração da licença-maternidade. Com a criação da *Lei n.º 15.371* (2026), estendeu-se a possibilidade de licença-paternidade para até 20 dias. Embora represente um avanço, a disposição normativa não elimina a assimetria existente. Como destaca Antônio: “a empresa aumentou para vinte dias a licença-paternidade e a gente vê que é uma ação bem importante, mas deveria também ser do mesmo tamanho [da licença-maternidade], porque o pai também pode cuidar do filho”.

A licença-maternidade e a licença-paternidade configuram-se, portanto, como políticas generificadas, tendo em vista que delimitam responsabilidades distintas para mulheres e homens com base em “acordos sociais” historicamente construídos, em vez de promoverem a igualdade de gênero. Ao institucionalizarem a divisão sexual do cuidado, essas políticas reproduzem, no âmbito organizacional, um discurso de aparente neutralidade que, na prática, reforça papéis tradicionais: às mulheres, atribui-se a centralidade no cuidado dos filhos; aos homens, a função de provedores financeiros.

Nessa perspectiva, a paternidade não é demandada com a mesma intensidade – nem social, nem organizacionalmente – ao passo que a licença estendida, concedida às mulheres, contribui para a manutenção de sua responsabilização primária pelo cuidado. Maria relata esse cenário: “já aconteceu de eu presenciar uma gestora minha que não quis contratar uma pessoa porque era recém-casada, nova e, inclusive, foi citado com estas palavras ‘logo ela vai engravidar, vai tirar a licença-maternidade, é muita dor de cabeça’. Esse tipo de situação evidencia como a licença-maternidade, ao ser associada exclusivamente às mulheres, pode operar como um marcador de discriminação nos processos de contratação, acionando estereótipos que vinculam a maternidade a custos e riscos organizacionais.

Nesse sentido, a própria existência dessa política, quando não acompanhada de medidas que promovam a corresponsabilização pelo cuidado, pode reforçar práticas excludentes e desvantagens para as mulheres. Essa dinâmica também produz efeitos subjetivos, gerando insegurança em relação à maternidade e às trajetórias profissionais. Antonela, quanto a esse aspecto, assim destaca: “esses obstáculos geram muito medo nas mulheres. Medo de engravidar, de ficar fora e as pessoas se virarem sem ela, achar outra pra pôr no lugar. Medo de tomar decisões na carreira”. Desse modo, nota-se que a responsabilidade pela criação dos filhos é de responsabilidade integral das mães, conforme ressaltado por Antonela: “O auxílio-creche é disponibilizado para a mãe que trabalha, mas para o pai que tem um filho, não”. Essa responsabilização pela criação dos filhos se torna visível, pois a empresa disponibiliza os benefícios familiares (auxílio-creche e auxílio-escola) apenas para as mulheres.

Entretanto, mesmo quando existem políticas organizacionais que buscam apoiar a maternidade, como a flexibilização da jornada ou a concessão de benefícios específicos, tais iniciativas nem sempre são efetivamente utilizadas por elas. Isso ocorre porque a adesão a esses benefícios pode ser percebida como um fator de desvantagem na trajetória profissional, especialmente em contextos organizacionais que valorizam a disponibilidade integral e a produtividade contínua. Essa dinâmica é evidenciada no relato de Antonela: “quando está amamentando, a gente tem uma política que a mulher pode sair até duas horas mais cedo por tanto tempo, mas nunca teve uma mulher que quis isso. Elas preferem usar a salinha se precisar tirar leite”.

A partir desse cenário, observa-se que a não utilização desses benefícios não pode ser interpretada como uma escolha individual desvinculada do contexto, mas como uma resposta a um ambiente organizacional que, de forma implícita, penaliza a maternidade. Assim, muitas mulheres evitam usufruir desses direitos por receio de sofrerem preconceitos, terem sua dedicação questionada ou comprometerem suas oportunidades de crescimento (Eccel & Grisci, 2011). Além disso, as organizações, ao interpretarem a não adesão como falta de interesse, deixam de problematizar suas próprias práticas, contribuindo para a manutenção de políticas que, embora formalmente inclusivas, não produzem mudanças efetivas nas condições de trabalho.

Essa falta de apoio demonstra, portanto, políticas generificadas. O mercado de trabalho, historicamente, enxerga o trabalhador ideal como homem, levando em consideração apenas suas necessidades. Por isso, toda vez que uma empresa trabalha com uma política generificada, está, indiretamente, privilegiando os homens (Fraga et al., 2021; Schnurr et al., 2019). Em virtude desse cenário, muitas mulheres têm o receio de engravidar e prejudicar sua carreira, pois, por vezes, a maternidade significa renunciar à vida profissional e vice-versa (Hirata & Kergoat, 2007).

Políticas e práticas após a pandemia da Covid-19

A generificação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) tornou-se mais evidente durante a pandemia da Covid-19. As mulheres tornaram-se mais sobrecarregadas, visto que precisaram conciliar o *home office* com as responsabilidades domésticas (Staniscuaski et al., 2021). Contudo, mesmo sabendo dessa sobrecarga, as empresas não realizaram políticas para o auxílio das mulheres nesse momento. Carla enfatiza que: “em função da pandemia, do tipo da sobrecarga da mãe trabalhando, não, a gente prezou foi uma qualidade de vida do colaborador. Não necessariamente se é mãe ou pai, não foi pensando no sentido de ‘você é mãe, você está tendo dupla jornada de trabalho dentro da tua casa’, não”.

Os resultados evidenciam que, durante a pandemia da Covid-19, as mulheres foram desproporcionalmente impactadas pela intensificação das demandas domésticas e de cuidado, o que comprometeu sua permanência no trabalho e suas trajetórias profissionais. Apesar desse cenário, as organizações, em sua maioria, não implementaram

políticas específicas que considerassem essas desigualdades, na verdade, adotaram medidas generalistas que desconsideravam as diferentes realidades de homens e mulheres. Essa dinâmica é ilustrada no relato de Ana: “eu mesma tive uma pessoa da minha equipe que eu acabei perdendo-a. Ela pediu para a gente suspender o contrato de trabalho dela para ela poder ficar com os filhos”.

Observa-se que a ausência de políticas sensíveis às questões de gênero contribuiu para a saída de mulheres do mercado de trabalho, reforçando desigualdades já existentes. Esse achado está alinhado a estudos sobre as mulheres, em comparação com os homens, terem sido as mais afetadas durante a pandemia (Clark et al., 2020; Staniscuaski et al., 2021), especialmente em razão da sobrecarga associada ao trabalho reprodutivo. Nesse sentido, políticas organizacionais formuladas sob a lógica da neutralidade, ao desconsiderarem as especificidades de gênero, reproduzem e intensificam desigualdades, cujos efeitos se estendem para o período pós-pandemia e impactam as trajetórias profissionais femininas a longo prazo (Staniscuaski et al., 2021).

A pandemia constatou ainda mais a divisão de gênero imposta tanto na esfera pública quanto na esfera privada, pois as mulheres sentiram uma cobrança maior para, concomitantemente, atender às demandas do trabalho e cuidar dos filhos (Clark et al., 2020; Collins et al., 2020; Feng & Savani, 2020). Antônia registra esse raciocínio em sua fala: “a mulher está entrando numa espiral emocional do cansaço. Eu fiquei com os meus filhos em casa em *lockdown*, então, todas as incertezas geraram muita ansiedade, muita angústia”. As mulheres passaram, desse modo, pela grande pressão de se responsabilizarem pelas atividades do lar. Enquanto isso, os seus cônjuges continuaram exercendo as atividades profissionais, o que demonstra os privilégios masculinos das políticas e práticas generificadas.

Políticas e práticas de GP generificadas

A generificação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) nas organizações, além de privilegiar o homem, o qual se associa à figura do “trabalhador ideal”, também produz preconceitos e barreiras para as mulheres (Fraga et al., 2021; Schnurr et al., 2019). Dessa forma, as oportunidades femininas são restringidas por estereótipos e expectativas de gênero que orientam a distribuição das ocupações (Schnurr et al., 2019). Essa dinâmica é evidenciada nas falas das entrevistadas, que relacionam a indústria e as atividades braçais aos trabalhos masculinos, e as funções administrativas e da área de GP, por sua vez, são vinculadas ao feminino. Essas percepções são atravessadas por generalizações que homogeneizam homens e mulheres a partir de atributos supostamente naturais, como força, competitividade, emotividade ou paciência, contribuindo para a reprodução de estereótipos e para a manutenção de segregações ocupacionais baseadas em gênero.

Os estereótipos de gênero socialmente construídos produzem desafios e formas recorrentes de preconceito contra as mulheres no mercado de trabalho (Schnurr et al., 2019), sustentando práticas como assédio, discriminação, exclusão, sabotagem, “piadas” depreciativas, *mansplaining* e *maninterrupting*. Além disso, a fala das mulheres inclina-se a ser deslegitimada ou menos considerada, especialmente em situações de assédio, nas quais, geralmente, questiona-se a veracidade dos relatos ou se atribui responsabilidade às próprias vítimas. Esse padrão constata a assimetria da credibilidade entre homens e mulheres, na qual a palavra masculina costuma ser socialmente mais legitimada.

Além dos preconceitos mais nítidos que as mulheres passam no ambiente organizacional, existem, ainda, muitos preconceitos sutis e velados, que as mulheres não percebem. Priscila relata que: “não dá para dizer que não acontece. Em algumas ações acontece, mas é velado, nada consciente e claro”. Muitos desses preconceitos velados são entendidos apenas como “brincadeira” por parte das mulheres. Segundo Caroline: “às vezes, a gente escuta alguns comentários, umas piadas, normalmente de homens”. O relato da Antonela também corrobora esse cenário ao ressaltar que “às vezes, eles dizem ‘eu não tinha noção de que isso ia ferir alguém ou que esse comentário pudesse ser machista ou que, porque, para mim, sempre foi normal’. Às vezes, a gente escuta, mas não fala nada”.

De modo geral, os preconceitos são minimizados e interpretados como “brincadeiras”, o que contribui para sua naturalização e dificulta serem reconhecidos como formas de machismo e sexismo. Conforme relata Antônia: “não dá para culpar a pessoa, é a criação dele; ele vem desse mundo machista”. Ainda que tais justificativas sejam mobilizadas, o acesso ampliado à informação tensiona essa naturalização, de modo que a responsabilidade por mudanças não pode ser atribuída às mulheres, tampouco à sua função pedagógica de confrontar essas práticas. Nesse sentido, a organização, como ator social, assume um papel central na promoção de um ambiente mais igualitário e na problematização de dinâmicas generificadas.

De acordo com os resultados da pesquisa, as empresas estruturam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) a partir das lógicas de neutralidade e meritocracia, que desconsideram os efeitos de desigualdades histórico-sociais enfrentadas pelas mulheres. Essa suposta neutralidade inclina-se a privilegiar o gênero masculino, uma vez que os parâmetros do que é considerado “normal” ou ideal no mercado de trabalho estão ancorados em estereótipos associados aos homens (Acker, 1990; 2006). A adesão a um discurso meritocrático descontextualizado contribui, assim, para a reprodução de desigualdades e para a manutenção de trajetórias organizacionais generificadas.

Considerações finais

O ambiente organizacional afirma ser neutro em termos de gênero, sustentando a ideia de que a pessoa trabalhadora precisa ser universalizada. Entretanto, na lógica organizacional, essa pessoa precisa dedicar-se exclusivamente ao trabalho, sem outras obrigações que afetem seu rendimento, pois essas obrigações externas a qualificariam como uma pessoa inadequada (Acker, 1990). Isso pode ser visto como uma construção evidente da divisão de trabalho e da segregação das atividades sociais e organizacionais, em que as mulheres são posicionadas dentro do domínio privado e os homens são retratados no domínio público (Heikkinen & Lämsä, 2017; Schnurr et al., 2019). Nesse sentido, é importante mencionar que as divisões de trabalho e de espaço físico se configuram como processos que perpetuam a generificação.

Os resultados da pesquisa mostraram que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) das empresas são moldadas a partir de um contexto de generificação. Esse cenário, que tanto preza por uma ideia de neutralidade de gênero, ocorre independentemente do tipo de política e prática de GP, aparecendo no recrutamento e seleção; no treinamento e desenvolvimento; nos cargos, salários e carreira; nas promoções e remunerações, bem como nas práticas em relação à maternidade. Essas políticas assumem, desse modo, uma condição generificada, uma vez que, ao tratar mulheres e homens de forma aparentemente igual, as organizações reproduzem padrões historicamente desiguais que privilegiam os homens.

Seguindo nos resultados da pesquisa, notou-se que o discurso de meritocracia das empresas é enviesado, pois se baseia em pressupostos de neutralidade e de esforço individual, desconsiderando a discriminação e a trajetória histórico-social vivenciada pelas mulheres. Nesse contexto, a presença de estruturas e mecanismos específicos de exclusão feminina, bem como o predomínio de práticas organizacionais alinhadas a referenciais masculinos, configuram a persistência da desigualdade de gênero nas empresas e na sociedade em geral, visto que as organizações refletem as dinâmicas sociais em que estão inseridas.

A partir desta pesquisa, espera-se o progresso das mulheres em suas carreiras, de modo que se promova a igualdade no ambiente organizacional. Observa-se uma escassez de estudos, tanto na literatura brasileira quanto na internacional, que abordem, de forma específica, a generificação das políticas e as práticas de GP, o que reforça a relevância do presente estudo ao problematizar essa lacuna. Ademais, o estudo auxilia na compreensão da realidade da mulher brasileira, visto que a maioria das pesquisas sobre gênero refletem a realidade outros países (Carrieri et al., 2013).

Como limitação do estudo, tem-se o perfil das entrevistadas, que se mostrou pouco diverso em relação aos marcadores sociais, principalmente os relacionados aos fatores étnico-raciais. Sugere-se analisar, portanto, em estudos futuros, as generificações das políticas e práticas de GP em relação aos marcadores sociais, uma vez que as organizações, sobretudo no contexto brasileiro, são espaços historicamente marcados pela desigualdade social.

Também seria interessante a realização de estudos em organizações que adotam políticas afirmativas estruturadas com aquelas que operam sob o discurso de neutralidade, analisando-se diferenças concretas nos efeitos sobre a carreira das mulheres. Outra possibilidade é o acompanhamento, ao longo do tempo, dos efeitos da pandemia da Covid-19 na trajetória profissional das mulheres, de modo a investigar se os impactos observados se mantiveram ou se transformaram. Por fim, a inclusão da perspectiva de gestores e empregados homens pode contribuir para compreender como decisões organizacionais são tomadas e como o discurso de generificação é reproduzido ou naturalizado nas empresas.

Referências

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Ali, M. (2015). Impact of gender-focused human resource management on performance: The mediating effects of gender diversity. *Australian Journal of Management*, 41(2), 376-397. <https://doi.org/10.1177/0312896214565119>
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: Deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383-400. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>
- Bardin L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Carrieri, A. de P., Diniz, A. P. R., Souza, E. M., & Menezes, R. S. S. (2013). Gender and work: Representations of femininities and masculinities in the view of women brazilian executives. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(3), 281-303. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013005000002>

- Clark, S., McGrane, A., Boyle, N., Joksimovic, N., Burke, L., Rock, N., & O'Sullivan, K. (2020). "You're a teacher, you're a mother, you're a worker": Gender inequality during COVID-19 in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 28(4), 135–143. <https://doi.org/10.1111/gwao.12611>
- Collins, C., Landivar, L. C., Ruppanner, L., & Scarborough, W. J. (2020). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 101–112. <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>
- Daniel, C. (2011). O trabalho e a questão de gênero: A participação de mulheres na dinâmica do trabalho. *O Social em Questão*, 14(25/26), 323–344. https://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/17_osq_25_26_daniel.pdf
- Duarte, E. R., & Gallon, S. (2022). "Não, eu não sofro com isso": a análise da manipulação da subjetividade da mulher executiva na ascensão da carreira. *Brazilian Business Review*, 19(1), 78-95. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard business review*, 85(9), 62-71.
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e gênero: A produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 57–78. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100005>
- Feng, Z., & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: Implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 719–736. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>
- Fraga, A. M., Gallon, S., & Vaz, E. R. D. (2021). Estereótipo, preconceito e assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* 15(1), 165-179. <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.46524>
- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilidades no labirinto: Tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(spe), 757-769. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>
- Fraga, A. M., Antunes, E. D. D., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). O/A profissional: As interfaces de gênero, carreira e expatriação na construção de trajetórias de mulheres expatriadas. *Brazilian Business Review*, 17(2), 192–210. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.4>
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.491>
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, 56(2), 109-118. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.2.109>
- Heikkinen, S., & Lämsä, A. M. 2017. Narratives of spousal support for the careers of men in managerial posts. *Gender, Work and Organization*, Wiley Blackwell, 24(2), 171-193. <https://doi.org/10.1111/gwao.12157>
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 595–609. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>
- Knights, D. (2019). Gender still at work: Interrogating identity in discourses and practices of masculinity. *Gender, Work, and Organization*, 26(1), 18-30. <https://doi.org/10.1111/gwao.12338>
- Lee, J., & Parpart, J. L. (2018). Constructing gender identity through masculinity in CSR reports: The South Korean case. *Business Ethics: A European Review*, 27(4), 309–323. <https://doi.org/10.1111/beer.12191>
- Lei nº 15.371, de 31 de março de 2026. (2026). Altera a legislação para dispor sobre as novas diretrizes do Poder Executivo. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2026/lei/l15371.htm

- Sahgal, P. (2007). Gender discrimination: Beliefs and experiences: A comparative perspective of women and men in the Delhi Police. *Journal of International Women's Studies*, 9(1), 135–152. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol9/iss1/9/>
- Schnurr, S., Zayts, O., Schroeder, A., & Coyte-Hopkins, K. L. (2019). "It's not acceptable for the husband to stay at home": Taking a discourse analytical approach to capture the gendering of work. *Gender, Work, and Organization*, 27(3), 414-434. <https://doi.org/10.1111/gwao.12408>
- Sheerin, C., & Linehan, M. (2018). Gender performativity and hegemonic masculinity in investment management. *Gender in Management: An International Journal*, 33(7), 561–576. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2017-0122>
- Shortland, S., & Perkins, S. J. (2020). Women's expatriate careers: Losing trust in organisational equality and diversity policy implementation? *Journal of Global Mobility*, 8(2), 183-208. <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2020-0007>
- Solnit, R. (2017). *Os homens explicam tudo para mim*. Cultrix.
- Staniscuaski, F., Kmetzsch, L., Soletti, R. C., Reichert, F., Zandonà, E., Ludwig, Z. M. C., Lima, E. F., Neumann, A., Schwartz, F. P., Mello-Carpes, P. B., Tamajusuku, A. S. K., Werneck, F. P., Ricachenevsky, F. K., Infanger, C. B., Seixas, A., Staats, C. C., & Oliveira, L. (2021). Gender, race and parenthood impact academic productivity during the COVID-19 pandemic: From survey to action. *Frontiers in Psychology*, 12, artigo 663252. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663252>
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Developing Human Resources*, 10(1), 32-49. <https://doi.org/10.1177/1523422307310110>
- United Nations. (n.d.). *Goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls*. Sustainable Development Goals. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>
- Webber, G. R., & Giuffre, P. (2019). Women's relationships with women at work: Barriers to solidarity. *Sociology Compass*, 13(6), 1-13. <https://doi.org/10.1111/soc4.12698>
- Woodhams, C., & Lupton, B. (2006). Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK small and medium enterprises. *Women in Management Review*, 21(2), 143-169. <https://doi.org/10.1108/09649420610650710>

Agradecimento

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio financeiro (processo 403649/2023-4).

Como citar:

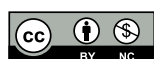
Nardes, L., Gallon, S., & Fraga, A. M. (2025). 'Não Importa se é Mulher ou Homem': Uma Análise da Generificação das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-14. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e15909>

Endereço para correspondência:

Larissa Nardes
E-mail: lnardesn@gmail.com

Shalimar Gallon
E-mail: shalimargallon@gmail.com

Aline Mendonça Fraga
E-mail: alinemf.adm@gmail.com



Recebido em: 10/04/2025.

Aceito em: 05/12/2025.